

# REDUCIR EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS

¿CÓMO PUEDEN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN AYUDAR?



# REDUCIR EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS

*La sostenibilidad es una prioridad estratégica para la mayoría de los negocios de distribución, y el desperdicio de alimentos es un problema que suscita una considerable atención en las autoridades y los medios de comunicación. Muchas empresas de distribución han lanzado programas para abordar esta cuestión y algunos líderes del sector se han comprometido especialmente en este sentido; por ejemplo, en un artículo publicado en 2013 en el Daily Telegraph, Philip Clarke, consejero delegado del gigante de la distribución Tesco, literalmente declaraba “la guerra al desperdicio de alimentos”, aunque eso significara reducir las ventas. El conjunto de la industria también ha dado un paso al frente: se han creado asociaciones como la Food Waste Reduction Alliance en EE.UU., el Waste and Resource Action Programme (WRAP) en el Reino Unido y el Retailers’ Environmental Action Programme (REAP) en Europa, que tienen como objetivo primordial reducir el desperdicio de alimentos.*

Las cadenas de supermercados son consideradas a menudo como las malas de la película en un debate en el que las emociones suelen estar a flor de piel. Sin embargo, esta caracterización es injusta: durante las últimas décadas, las grandes cadenas de distribución han conseguido enormes mejoras en la eficiencia de sus cadenas de suministro y la proporción de alimentos desechados por los supermercados hoy en día es pequeña y continúa disminuyendo. El desperdicio de alimentos generado por las cadenas de distribución se ha reducido espectacularmente durante los últimos diez años. Con todo, sigue habiendo margen de mejora y todavía puede hacerse mucho. Sin embargo, los alimentos que se desperdician en la distribución son sólo una parte del problema; de hecho, son la parte más pequeña del problema.

Los alimentos van “del campo a la mesa”. En general, puede decirse que los alimentos realizan un viaje en dos etapas: del campo al distribuidor y del distribuidor al consumidor. En la “etapa del campo”, el exceso de producción, un desequilibrio entre la oferta y la demanda y la ineficiencia de las cadenas de suministro son factores que contribuyen a generar un volumen considerable de alimentos desperdiciados. Aunque estas pérdidas pueden ser elevadas desde el punto de vista del volumen, el hecho de que el producto se encuentre al principio de la cadena de valor hace que las pérdidas económicas sean menos cuantiosas (sin dejar por ello de ser relevantes).

Las pérdidas en las etapas iniciales de la cadena son cuantiosas, pero el mayor desperdicio se produce con diferencia en la etapa de consumo. La realidad es que los mayores derrochadores de comida son los propios consumidores. Las pérdidas que se producen en los hogares y frigoríficos del consumidor medio han crecido inexorablemente con el paso del tiempo, en paralelo al aumento de la renta disponible y los cambios en los estilos de vida. Y dado que los consumidores se encuentran al final de la cadena de valor, el coste económico es enorme.

Obviamente, los establecimientos de alimentación no pueden dictar el comportamiento de los consumidores, pero sí pueden influir en la cantidad de alimentos que van a parar al contenedor de la basura. Este artículo aborda algunos de los recursos que los distribuidores tienen a su alcance para reducir la cantidad de alimentos que ellos mismos desperdician, pero también para ayudar a sus proveedores y clientes a conseguir el mismo resultado.

# EL PROBLEMA DEL DESPERDICIO DE ALIMENTOS

El desperdicio de alimentos constituye un problema de primer orden. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) calcula que un tercio de la producción mundial de alimentos se pierde o desperdicia<sup>1</sup>, lo que supone 1.300 millones de toneladas al año. Los alimentos se desperdician en todas las etapas de la cadena de valor, desde el procesamiento inmediatamente posterior a la recolección hasta las tiendas y los consumidores, pasando por la cadena de suministro. El gráfico 1 muestra las principales causas de dicho desperdicio.

Gráfico 1: Causas típicas del desperdicio de alimentos



**1.300** millones de toneladas de alimentos desperdiciados al año

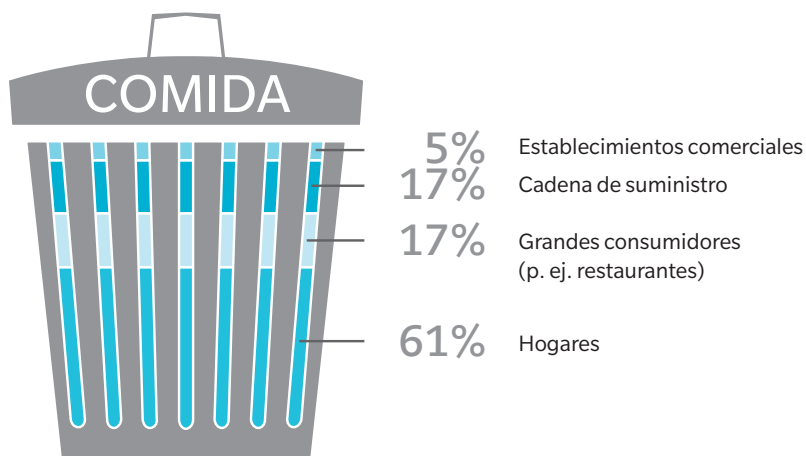
<sup>1</sup> La pérdida de alimentos se define como la cantidad de productos comestibles destinados al consumo humano que no llega a la etapa de distribución de la cadena de valor, mientras que el desperdicio de alimentos es la pérdida que se produce en la distribución y las etapas posteriores. Hemos unificado los dos conceptos en la denominación “desperdicio de alimentos” para simplificar la discusión.

Es importante ser conscientes de que el coste de todos los alimentos desperdiciados no es el mismo, ya que una tonelada de producto que se pierde inmediatamente después de haber sido recolectado tiene mucho menos valor añadido que la misma tonelada de producto desperdiciada por los consumidores. **Cuanto más lejos en la cadena de valor se desperdicie el producto, más costoso será, tanto en términos monetarios como medioambientales. El impacto económico del desperdicio de alimentos en la fase de consumo multiplica varias veces las pérdidas que se producen en los primeros eslabones de la cadena.**

En las economías desarrolladas, la realidad es que la mayor parte de los alimentos desperdiciados (tanto en valor como en volumen) se produce a este nivel. En 2012, las familias británicas desperdiciaron el 19% de todos los alimentos y bebidas que llevaron a casa, y el 60% de ese desperdicio era evitable<sup>2</sup>. El desperdicio total de alimentos de Alemania se cifra en 11 millones de toneladas al año, lo que supone alrededor de 130 kg por persona. Como se muestra en el gráfico 2, el 61% de esta cifra corresponde al consumidor final, el 17% se produce en los eslabones iniciales de la cadena de suministro y solo el 5% es directamente imputable a los distribuidores<sup>3</sup>.

Gráfico 2: En Alemania, la mayor parte de los alimentos desperdiciados se origina en los hogares

Desglose del desperdicio de alimentos en Alemania por volumen



Fuente: Estudio elaborado en 2012 por la Universidad de Stuttgart con el patrocinio del Ministerio de Alimentación y Agricultura del gobierno federal de Alemania

Así pues, el desperdicio de alimentos es un problema provocado en gran medida por los consumidores, más que por las empresas. No obstante, aunque la contribución directa de los distribuidores al desperdicio de alimentos puede ser relativamente pequeña, estos siguen estando en disposición de ayudar a sus clientes a desperdiciar menos. Sobre este punto volveremos más adelante.

2 Estudio Wrap: El desperdicio de alimentos y bebidas en Reino Unido, 2012.

3 Estudio elaborado en 2012 por la Universidad de Stuttgart con el patrocinio del Ministerio de Alimentación y Agricultura del gobierno federal de Alemania.

# REDUCCIÓN DEL VOLUMEN TOTAL DE ALIMENTOS DESPERDICADOS EN EL SISTEMA

Los alimentos desperdiciados constituyen un problema para los distribuidores, pero no son en sí mismos un problema de la distribución, sino que son un problema “del sistema”. Cada eslabón de la cadena que va “del campo a la mesa” es en parte responsable, para bien o para mal. Los distribuidores pueden asumir un papel protagonista, no solo abordando sus propias deficiencias, sino también ayudando a otros actores del sistema a mejorar. Reducir el desperdicio total de alimentos en el sistema es el objetivo, y los distribuidores están en una posición única para contribuir a ello, como veremos en el resto del artículo.

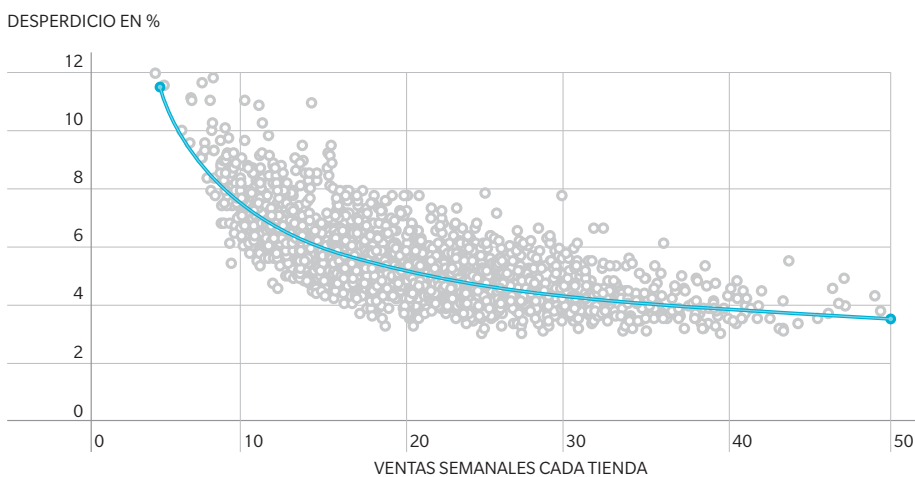
## REDUCIR EL DESPERDICIO EN LA FASE DE DISTRIBUCIÓN

Como hemos mencionado anteriormente, los alimentos que se pierden en la fase de distribución (en la cadena de suministro o en las tiendas) no son el factor de más peso dentro del desperdicio total de alimentos. Una de las razones es que los establecimientos de alimentación han crecido hasta alcanzar un tamaño mucho mayor. Como ilustra el gráfico 3, el desperdicio de productos perecederos desciende notablemente en función del volumen de ventas. Así, de acuerdo a nuestra experiencia, duplicar las ventas de una tienda reduce la proporción de desperdicio entre un 20% y un 40% (suponiendo que el surtido siga siendo el mismo). Esto significa que las actuales tiendas de alimentación de gran tamaño son mucho más eficientes que sus predecesoras de menor tamaño y pone de relieve el papel determinante que desempeña el volumen en el negocio de alimentos frescos.

---

Gráfico 3: Las tiendas de alimentación de gran tamaño operan con los niveles de desperdicio más bajos

Ejemplos de desperdicio en las categorías de productos frescos en toda la red de tiendas de un distribuidor



La mayoría de los distribuidores, aunque consiguen elevados niveles de eficiencia, siguen operando con niveles importantes de desperdicio en productos frescos. Esto se debe a que resulta difícil hacer una relación exacta de todos los tipos de desperdicio en el sistema (identificados y sin identificar). De hecho, solo un pequeño porcentaje de distribuidores logran tener una visión auténtica sobre el volumen real que se pierde. Dependiendo de la categoría de producto y de la tienda, el desperdicio —expresado como porcentaje de las ventas— puede oscilar entre un 5% y algo más del 15%. Así pues, para muchos distribuidores existen oportunidades considerables para reducir el desperdicio y, al mismo tiempo, para conseguir incrementos significativos del beneficio.

Según nuestra experiencia, se pueden conseguir grandes mejoras con tres cambios:

## 1. TENER EL VOLUMEN ADECUADO DE PRODUCTOS EN LAS TIENDAS EN EL MOMENTO OPORTUNO

Cuanto más se ajuste el volumen de productos disponibles en las tiendas a sus ventas, menores serán las probabilidades de desperdiciar alimentos. Obviamente, para todos los establecimientos de alimentación las previsiones de ventas y de pedidos son una actividad clave, pero la diferencia entre hacerlo bien y ser el mejor es muy significativa. Algunos distribuidores siguen empleando metodologías y herramientas relativamente básicas, como los cuadernos de pedidos en papel en las tiendas. Esto deja un considerable margen de mejora, y, en algunos casos, se consigue reducir el desperdicio hasta un 35%. Dicha reducción tiene un impacto positivo en los resultados ya que se pierden menos productos, se evitan las ventas perdidas y se mejoran otros aspectos (difíciles de cuantificar pero reales) relacionados con la percepción de los clientes.

Evidentemente, mejorar las previsiones de ventas y de pedidos no es tarea fácil y plantea algunos desafíos reales para los sistemas. Pero a menudo, se pueden conseguir mejoras sustanciales sin tener que realizar grandes cambios: por ejemplo, suministrando a las tiendas previsiones de ventas más precisas e informaciones más detalladas e individualizadas para realizar los pedidos, o mejorando las prácticas operativas en las tiendas. En nuestro artículo titulado *a Retailer's Recipe: Fresher Food and Far Less Shrink* (Una receta para los distribuidores: Alimentos más frescos y mucha menos merma) encontrará más información sobre esta cuestión.

## 2. CONSOLIDAR EL SURTIDO ALLÍ DONDE SE PUEDE MEJORAR SU FRESCURA Y REDUCIR EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS

Los distribuidores siempre quieren ofrecer a sus clientes la mejor oferta, pero antes de incorporar una nueva referencia, es esencial considerar las implicaciones para la frescura y la merma en el conjunto del surtido. Para un nivel dado de tráfico en tienda, existe un límite en la variedad de productos perecederos que pueden venderse sin producir incrementos acusados en la merma. La clave es evitar ofrecer tanta variedad que la tasa de ventas de los productos de menor tasa de rotación caiga por debajo de un nivel crítico. Equivocarse en este sentido genera un círculo vicioso (como se muestra en el gráfico 4) en el que una menor rotación de inventario se traduce en menos frescura y menos frescura se traduce en una rotación de inventario aún menor, lo que tiene

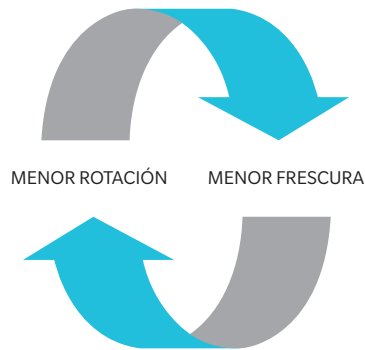
consecuencias desastrosas tanto para las ventas como para el nivel de desperdicio o merma.

Concretamente, **incorporar productos que constituyen una duplicación de la oferta actual o que el consumidor ve como intercambiables es una receta infalible para reducir la rotación general del inventario e incrementar el desperdicio.**

Así pues, los distribuidores con problemas considerables de desperdicio pueden revisar a fondo el surtido y eliminar los productos con poco peso en las ventas y bajas tasas de rotación que son claramente sustituibles;

generalmente, ese ejercicio dará lugar a una mejora considerable, ya que las ventas se agruparán en los productos restantes y eso acelerará la rotación, reducirá el desperdicio y aumentará la frescura de los productos que compran los clientes.

Gráfico 4: Las tasas de ventas bajas en artículos frescos crean un círculo vicioso



### 3. OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LAS FECHAS DE CONSUMO PREFERENTE

También se genera desperdicio en los distribuidores cuando hay múltiples fechas de consumo preferente o caducidad en los estantes, lo que lleva a los consumidores a elegir productos en función de la fecha y a los productos con la fecha de caducidad más próxima a un inevitable trayecto al cubo de la basura. Esta situación plantea un dilema a la hora de reducir el desperdicio de alimentos: algunas de las estrategias que existen podrían ser rentables para el distribuidor, pero lo que hacen es trasladar el problema al consumidor y, en última instancia, generar aún más desperdicio en las etapas finales del proceso.

Incidir en las previsiones de ventas y en el surtido es un prerrequisito para resolver el difícil problema de las fechas de consumo preferente. Si se mejoran las previsiones de ventas y se consigue el tamaño del surtido adecuado, se pueden reducir los niveles de existencias de seguridad, lo que significa menos productos y menos códigos de fecha en el estante. Más allá de eso, la clave reside en la disciplina operativa: estricta rotación de existencias y prácticas de reposición ajustadas que garanticen que el producto solo sale del almacén para llegar al estante cuando las existencias casi se han agotado.

Otra área donde se puede incidir para controlar adecuadamente el desperdicio puede ser la elaboración de productos en tienda. Cuando el modelo operativo lo permita, los productos perecederos cercanos al final de su vida pueden transformarse en la tienda en productos "listos para consumir", por ejemplo a través de un buffet de ensaladas o dentro de una gama de productos preparados elaborada en el establecimiento. Por supuesto, la elaboración en la tienda es compleja, requiere mucho personal y puede generar aún más desperdicio si no se realiza adecuadamente, aunque a algunos establecimientos les puede brindar una oportunidad muy a tener cuenta.



## AYUDAR A LOS PROVEEDORES A DEPERDICAR MENOS

Los distribuidores solo pueden influir de manera indirecta en la cantidad de comida desperdiciada por sus proveedores. Aun así, dado que el nivel absoluto de desperdicio generalmente es mayor, puede existir una gran oportunidad de reducción del mismo. Las decisiones de los distribuidores pueden tener un gran efecto sobre muchos de los factores que generan desperdicio, por lo que pueden ser un buen argumento para compartir parte del ahorro de costes que se pueden conseguir.

En nuestra experiencia, existen dos medidas que no requieren una inversión importante y suelen traer consigo mejoras significativas: colaborar a la hora de planificar la demanda y gestionar mejor los requisitos de calibre y los controles de calidad.

### 1. COLABORAR EN LA PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA

A la hora de planificar la demanda, los proveedores y distribuidores suelen operar de acuerdo a las condiciones de mercado. Aunque no es siempre fácil de conseguir, estrechar la colaboración puede contribuir a reducir el desperdicio, ya que ayuda a los proveedores a lidiar con la volatilidad y la incertidumbre en la demanda de sus productos.

Existen tres razones por las que las categorías de alimentos frescos plantean retos singulares a los proveedores. En primer lugar, la demanda subyacente —y a menudo también la oferta— suele ser extremadamente volátil, como ocurre, por ejemplo, en los productos agrícolas, donde la meteorología ejerce una enorme influencia sobre las cosechas (y, por lo tanto, la oferta de productos) y la demanda de consumo.

En segundo lugar, las promociones generan picos de demanda que tienen un efecto dominó en toda la cadena de suministro y provocan acumulaciones de existencias, excedentes y, en última instancia, desperdicio. Esto afecta no solo a los propios productos en promoción, sino también a otros productos que se ven canibalizados y sufren una caída imprevista en la demanda al comprar los clientes el producto en promoción.

En tercer lugar, en las categorías de productos frescos ciertas decisiones comerciales como modificaciones del surtido, o cambios del tipo de productos distribuidos a determinadas tiendas, pueden repercutir en el patrón de demanda de toda la categoría.

En definitiva, los proveedores se enfrentan a una gran incertidumbre sobre qué volumen de producto tendrán que suministrar. Los proveedores tienden a tener a mano existencias de seguridad o fijar plazos de entrega largos para evitar verse sorprendidos por cambios de volumen y para mantener el nivel de servicio que prestan al distribuidor. Esto afecta negativamente a la frescura de los productos y, en última instancia, al desperdicio de alimentos.

Reducir esta incertidumbre puede ser beneficioso para los proveedores, los distribuidores y los consumidores. Para el proveedor, significa menores costes de inventario y más capacidad para planificar la producción. Para el distribuidor, supone productos más frescos, menos desperdicio y un inventario más optimizado, lo que se

traduce en márgenes más altos y mayores ventas. De cara al consumidor, el producto es más fresco y se conserva durante más tiempo.

Para conseguirlo, la clave es una mayor colaboración y compartir la información disponible. La mayor parte de los distribuidores usan previsiones de ventas para determinar los niveles de reposición: compartir con antelación estas previsiones con los proveedores les puede facilitar dicha gestión. Al mismo tiempo, medir sistemáticamente la canibalización durante las promociones ayuda a los distribuidores y a los proveedores a identificar qué productos probablemente se vean afectados, lo que contribuye a reducir aún más la incertidumbre en torno a los niveles de demanda.

## 2. GESTIONAR LOS REQUISITOS DE CALIBRE Y CONTROL DE CALIDAD

Los estrictos requisitos de calibre contribuyen de forma significativa al desperdicio de alimentos en la cadena de suministro, aunque no provocan un despilfarro tan grande como se cree habitualmente: los propios fabricantes de alimentos transformados demandan grandes cantidades de productos frescos, por lo que es evidente que no todas las manzanas o patatas rechazadas por un supermercado debido a su aspecto acaban en la basura. No obstante, si suavizan estos requisitos, los distribuidores pueden ayudar a sus proveedores agrícolas a vender más de sus productos y así reducir el nivel de desperdicio.

Revisar las normas sobre calibres para permitir una mayor variación es una tarea pendiente desde hace tiempo, pero también existen oportunidades para aprovechar las verdaderas diferencias de calidad. En muchas categorías de productos, existe desde hace mucho tiempo una estructura de gamas en varios niveles: productos básicos, productos de marca propia, productos de marca y productos premium. De hecho, algunos distribuidores ya ofrecen diferentes gamas en los productos agrícolas; así, las opciones de inferior calidad se venden a un precio considerablemente más bajo que la oferta premium, pero mantienen el margen global de la categoría en un nivel atractivo.

Sin embargo, los estrictos requisitos de calibre no son la única razón por la que los distribuidores rechazan los productos agrícolas. Con frecuencia los productos se devuelven en el muelle de descarga debido a errores de procesado, en algunas ocasiones los estándares de calidad no se definen o comunican con la suficiente claridad, mientras que otras veces los compradores y los proveedores pueden acordar cambios en los niveles de calidad durante una temporada, pero estos cambios no se transmiten internamente en el distribuidor. En algunos casos, las tiendas y los almacenes usan criterios diferentes para decidir si aceptan o rechazan un lote.

Para garantizar que los productos solo se rechazan por un motivo justificado y, al mismo tiempo, mantener los más altos niveles de calidad y seguridad alimentaria, es esencial contar con un proceso de control de calidad basado en buenas prácticas. Para ello, se necesitan normas claras y transparentes que se comuniquen y apliquen de forma coherente en toda la cadena de valor, desde el productor, pasando por los canales de distribución, hasta las tiendas y, en última instancia, hasta el consumidor.

## AYUDAR A LOS CONSUMIDORES A DESPERDICIAJ MENOS

Dentro de la cadena de valor, la mayor parte del desperdicio de alimentos se produce en la etapa final del consumo. No obstante, es importante tener en cuenta que gran parte de ello es consecuencia de decisiones deliberadas, más que una pura y simple negligencia.

Cuando esto ocurre, es muy difícil, incómodo o costoso reducir lo que se malgasta. Por ejemplo, ir a hacer la compra todos los días reduciría la cantidad de alimentos desperdiciados, pero sería mucho menos cómodo que comprar comida para varios días, pese que parte de ella podría echarse a perder. Por lo tanto, resulta importante distinguir entre desperdicio “estructural”, que es ese nivel de desperdicio inevitable debido al estilo de vida y las elecciones de los consumidores, y el desperdicio “previsible”, como tirar comida que se había olvidado que estaba en la nevera y comprar otra cosa en su lugar. A medida que los distribuidores trabajan para ayudar a sus clientes a desperdiciar menos, resulta lógico centrarse en los segundos y reconocer que, debido a que la mayor parte de la comida desperdiciada corresponde a la que se tira en casa, puede haber limitaciones reales en cuanto a la posibilidad de reducir el nivel de desperdicio.

A veces, se acusa a las cadenas de alimentación de tener un gran interés en que los consumidores malgasten la comida. Estamos profundamente en desacuerdo con esta visión y consideramos que reducir la cantidad de alimentos que se tiran tiene más de oportunidad que de amenaza para los distribuidores. Los riesgos de perder ventas son pequeños: ayudar a los clientes a desperdiciar menos, será un proceso lento y gradual que tendrá que conseguirse a pesar del aumento de la renta y la diversificación de los estilos de vida.

### Gráfico 5: La importancia del acceso a alimentos frescos de calidad

Porcentaje de consumidores que afirman que disponer de los mejores productos frescos es el factor más importante a la hora de escoger un establecimiento

PAÍS	PORCENTAJE
Estados Unidos	70%
Reino Unido	60%
Francia	52%
Alemania	43%

Fuente: Oliver Wyman Fresh Survey and Analysis

Entretanto, la demanda de alimentos más frescos y de mayor calidad no deja de aumentar, y ofrecer estos productos se está convirtiendo en una fuente de ventajas competitivas cada vez mayor. El gráfico 5 muestra la importancia de disponer de productos frescos de la máxima calidad cuando los consumidores deciden dónde comprar. Además, aunque a los consumidores les cueste reducir la cantidad de alimentos que desperdician, eso no significa que no reconozcan o valoren los esfuerzos de los distribuidores para ayudarles.

De una manera simple, los distribuidores pueden ayudar a los clientes a malgastar menos comida de dos formas:

## 1. OFRECER EN SUS ESTABLECIMIENTOS PRODUCTOS MÁS FRESCOS QUE DUREN MÁS

Los consumidores suelen planificar las comidas con antelación, pero los planes pueden cambiar. A consecuencia de ello, gran parte de lo que desperdician los consumidores se debe a una falta de frescura en el momento de la compra que no deja a los consumidores suficiente tiempo para consumir el producto y que no les da flexibilidad para planificar las comidas.

Para mejorar la frescura en la tienda, generalmente se necesita mejorar la rapidez con la que el producto discurre a lo largo de la cadena de suministro y cómo se manipula. De hecho, **desarrollar una cadena de suministro más rápida y lógica reduce el desperdicio, no solo en la fase de consumo, sino también en la de distribución y suministro.** ¿Por qué? Porque existen dos causas principales del desperdicio de alimentos en la cadena de suministro.

La primera es el tiempo que transcurre entre la producción y el momento en que el producto llega al expositor: cada hora y cada día de más que pasa en la cadena reduce la vida del producto y aumenta las probabilidades de que acabe en el cubo de la basura. La segunda es cómo se trata el producto: muchos productos frescos son muy sensibles a una mala manipulación, por lo que la calidad puede resentirse como consecuencia de un tratamiento inadecuado en la cadena de suministro. Estas causas principales influyen enormemente en la cantidad de alimentos que acaban desechando los consumidores, pero también los distribuidores y sus proveedores.

Los productos frescos pueden pasar demasiado tiempo en la cadena de suministro por varios motivos. Si el volumen de existencias en la cadena de suministro es demasiado grande, el producto no rota con la suficiente rapidez. El número de etapas en la cadena de distribución también afecta a la rapidez: agrupar plataformas de distribución puede ayudar a consolidar el inventario en un único punto y reducirlo. La recepción, selección y entrega se organizan mediante programaciones recurrentes, y eso puede hacer que se pierda tiempo dejando un producto a la espera de que empiece el siguiente proceso del ciclo.

Con una mejor sincronización se pueden acelerar las cosas y mejorar la frescura, por ejemplo optimizando la frecuencia de las entregas en tienda o sincronizando las horas de recepción de los almacenes con los horarios de trabajo de los proveedores. En un mundo ideal, una fresa puede recogerse en el campo a primera hora de la mañana, llegar al almacén del distribuidor antes de mediodía, servirse a la tienda a primera hora de la tarde y ser adquirida por un cliente esa misma tarde-noche.

El segundo factor clave para el desperdicio es la forma en que se tratan los productos en la cadena de suministro. Los productos frescos suelen ser muy delicados y su calidad se resiente cuando se manipulan incorrectamente. Esto puede provocar que el producto acabe en la basura, bien directamente porque no se puede vender o bien indirectamente porque su vida se ha reducido. El tratamiento adecuado comienza con un envase apropiado.

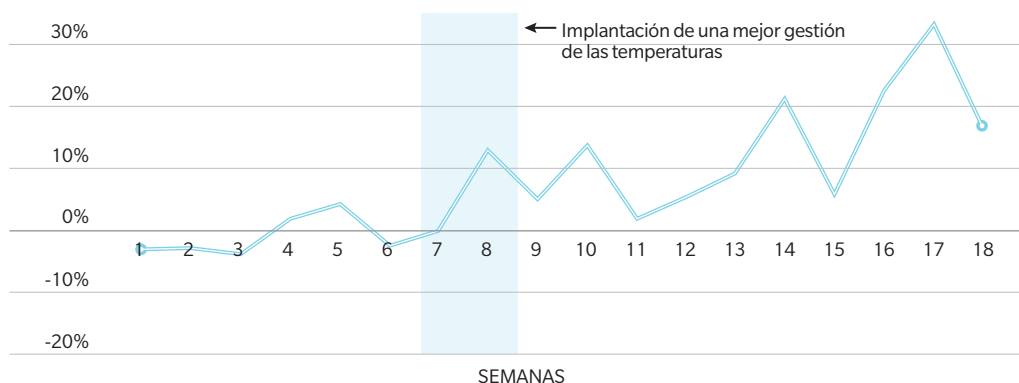
Muchos productos frescos necesitan temperaturas específicas; así, para algunos productos como la carne, mantener la cadena de frío es obligatorio por ley e imprescindible desde el punto de vista de la salud y la seguridad. Ningún distribuidor se arriesgaría a poner en peligro la calidad en este ámbito. Sin embargo, en artículos como frutas y verduras no existen requisitos legales en la mayor parte de los países y los distribuidores a menudo buscan un equilibrio entre la calidad y el coste. A menudo, este equilibrio se consigue dando escasa consideración a los aspectos relacionados con la calidad: por ejemplo, los plátanos que se dañan durante el transporte o que se almacenan a temperaturas demasiado bajas, o el pan que sufre condensación al pasar de una zona de temperatura a otra.

A menudo, los distribuidores que se han esforzado en tratar los productos adecuadamente terminan viendo que el aumento de las ventas (véase un ejemplo en el gráfico 6) y la reducción del desperdicio han superado los costes derivados de las inversiones en la cadena de suministro y, al mismo tiempo, han creado una importante ventaja competitiva. Además, el producto tiene muchas menos probabilidades de acabar en la basura una vez pasa a manos del consumidor.

Gráfico 6: Un mejor control de la temperatura de los plátanos puede incrementar espectacularmente las ventas

#### Evolución interanual de las ventas de plátanos en un distribuidor

EVOLUCIÓN INTERANUAL DE LAS VENTAS



## 2. AYUDAR A LOS CLIENTES A COMPRAR SOLO LO QUE VAN A COMER

Los consumidores pueden reducir la cantidad de alimentos que desperdician si sólo compran los productos que van a necesitar. En el momento actual, no siempre resulta fácil conseguirlo, ya que los envases de gran tamaño y las promociones por compras múltiples con productos perecederos pueden hacer que a los consumidores no les quede otro remedio que comprar más de lo que necesitan o, como mínimo, pueden poner los productos tan baratos que los clientes los compren aun a sabiendas de que las probabilidades de que se coman son remotas.

Además de ofrecer envases más pequeños y reducir las promociones por compras múltiples, los distribuidores también pueden ofrecer en las tiendas más mostradores de alimentos y productos a granel (en lugar de envasados) para que los consumidores compren la cantidad que necesitan. Otro enfoque es diseñar una gama de productos que explícitamente ofrezca diferentes niveles de maduración, por ejemplo referencias “listas para comer” y referencias “que maduran en casa”.

Más allá de ello, la tecnología puede generar nuevas oportunidades para ayudar a los clientes a evitar comprar más de lo que necesitan. Un ejemplo son los teléfonos inteligentes, ya que su uso generalizado puede crear formas novedosas de ayudar a los clientes a desperdiciar menos alimentos. Las aplicaciones que planifican las comidas y las compras están todavía en las primeras fases de su desarrollo, pero a corto plazo tendrán mucha más difusión, especialmente entre los clientes que desean desperdiciar menos alimentos.

Muchos distribuidores ya ofrecen estas aplicaciones, pero sigue habiendo margen para innovar, tal vez diseñando recetas que ayuden a utilizar las sobras de alimentos y sugieran diferentes maneras de utilizarlas. Otra posibilidad son las aplicaciones que pueden recordar a los clientes qué alimentos tienen que usar pronto, algo que no resulta tan descabellado como podría parecer a juzgar por el papel que pueden desempeñar los teléfonos inteligentes en el escaneo de productos y las compras online.

## OBSERVACIONES FINALES

El desperdicio de alimentos es un tema de plena actualidad y su relevancia no hará sino aumentar. Jürg Peritz, exmiembro del Comité Ejecutivo de Coop en Suiza y un ferviente defensor de la distribución sostenible de alimentos, señaló en una entrevista reciente: “A los clientes les preocupa [la sostenibilidad] actualmente y les preocupará aún más en el futuro. Las oportunidades de diferenciación para los distribuidores y sus marcas son enormes”.

Los distribuidores han hecho grandes esfuerzos para reducir la cantidad de alimentos que se desperdician en sus tiendas y redes de distribución, pero pueden hacer más: se pueden conseguir importantes reducciones en el desperdicio mejorando las previsiones, tomando decisiones más cuidadosas sobre el surtido y gestionando con más rigor las fechas de consumo preferente. Al mismo tiempo, los distribuidores pueden ayudar a los proveedores a reducir el desperdicio a través de una colaboración más estrecha en la planificación de la demanda y una supervisión más estricta de las decisiones relacionadas con el calibre de los productos y el control de calidad.

Y lo que es más importante, los distribuidores están en una posición idónea para ayudar a los clientes a reducir la cantidad de comida que se desperdicia en casa: la clave es mejorar la frescura y la calidad acelerando el paso de los productos por la cadena de suministro y asegurándose de que los alimentos se manipulan adecuadamente en cada fase. Los distribuidores también pueden ayudar a los consumidores a no comprar demasiada comida ofreciéndoles un surtido más adaptado y envases más pequeños y reduciendo las promociones por compras múltiples en los artículos perecederos. En el futuro, las aplicaciones que ayudan a planificar las comidas y las compras probablemente creen más oportunidades para ayudar a los clientes concienciados con el desperdicio de alimentos.

La buena noticia para los distribuidores es que reducir lo que se tira en las tiendas y la cadena de suministro suele traducirse en reducciones de costes, y generalmente puede conseguirse con una mínima inversión. Entretanto, se puede mejorar de forma ostensible la propuesta de valor al cliente aumentando la frescura de los productos y su duración, ayudándoles con ello a reducir la cantidad de alimentos que desperdician. Así pues, reducir la cantidad de alimentos que se desperdician no es únicamente un imperativo moral. También es rentable.

## ACERCA DE OLIVER WYMAN

Oliver Wyman es una firma de consultoría de gestión líder mundial que reúne unos profundos conocimientos sectoriales y experiencia real en estrategia, operaciones, gestión de riesgos y transformación organizativa.

En el área de venta minorista, disponemos de una visión estratégica y una perspectiva de los clientes sin competencia y contamos con unas técnicas analíticas de última generación que mejoran los resultados que obtienen nuestros clientes. Entendemos qué hace falta para triunfar en la venta minorista: una obsesión por atender las necesidades de los clientes, una dedicación continua a la mejora operativa y un esfuerzo constante por reforzar las capacidades internas. Creemos que nuestro enfoque activo de la materialización del cambio es verdaderamente único y, durante los últimos 20 años, hemos afianzado nuestro negocio ayudando a las empresas de venta minorista y a los fabricantes de productos de consumo a afianzar los suyos.

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

## CONTACTOS

### JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

### BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 4502 3209

### MATTHEW HAMORY

North American Retail Practice Co-Leader  
[matthew.hamory@oliverwyman.com](mailto:matthew.hamory@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3254

### NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7773

### JOEL RAMPOLDT

North American Retail Practice Co-Leader  
[joel.rampoldt@oliverwyman.com](mailto:joel.rampoldt@oliverwyman.com)  
+1 212 345 8237

### SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

Copyright © 2014 Oliver Wyman. Todos los derechos reservados.

